

第4章 韓国のアパレル産業にみる輸出産地の形成と崩壊

著者	水野 順子
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
シリーズタイトル	経済協力シリーズ
シリーズ番号	186
雑誌名	東アジアの中小企業ネットワークの現状と課題：グローバル化への積極的対応
ページ	83-99
発行年	1999
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00014184

第 4 章

韓国のアパレル産業にみる輸出産地の形成と崩壊

はじめに

本章では、韓国のアパレル産業の生産・取引き分業関係を考察して、マーチャンダイザーまたはマーチャンダイジング（以下、MD と略記）と呼ばれる企画・取引き管理を担当する企業または組織について、これが韓国においてどのように誕生し成長したか、または十分に成長しなかったかを検討する。また同時に MD 機能が産業の発展にどのような意味をもつかも考察する。

韓国のアパレル産業が、国内市場を対象としていたものから輸出へ転換したのは1962年の経済開発5カ年計画からである。これ以降アパレル産業の成長は80年代末まで続いた。この好景気を支えたのは外国のバイヤーに MD 機能を依存した OEM 生産であった。93年においてもアパレル産業の OEM 輸出比率は、織物製品で93.5%、編み物製品で98.8%である。韓国の大手アパレル輸出商社または製造企業の三星（94年輸出実績1位）、大宇（同1位）、大農（同18位）、韓昌（同31位）、信元（同3位）の輸出はおしなべて中低級品であり、MD 機能を掌握していない⁽¹⁾。

国内の生産は、1980年代後半から徐々に海外投資の拡大によって衰退の様相をみせはじめる。投資先は、中国、インドネシア、東南アジアであるが、この地域の低賃金をねらったものである。これら海外の工場の出荷先はアメリカ、日本等の第三国市場であり、ほとんどの場合従来の海外市場を確保す

るために行われている。

他方国内での生産は、輸出から内需向けへマーケットのシフトが起こった。これに伴い MD 機能をバイヤーに依存した OEM 生産から MD 機能を自分たちで行う方向へ転換が必要になった。近年韓国では輸出の MD 機能は海外企業が掌握し、内需の MD 機能は韓国企業が担っている⁽²⁾。国内市場が成熟してくるのは1988年のいわゆる盧泰愚大統領の民主化宣言以降である。民主化宣言以降、労働者の賃金が上昇し、家計における可処分所得が急に増大し、衣料支出が増加した結果、国内市場が拡大した。多くの輸出専門生産者が自らのブランドをもって国内市場に参入し、またそのブランドで輸出も始めた。それはすなわち MD 機能を自ら担いはじめたことを意味する。

本章では、初めに MD 機能の定義をする。次に韓国においてアパレル産業が興隆した国際的背景について簡単にみる。ここで韓国のアパレル産業の興隆は、日本のアパレル製品輸出を規制するための国際協定がきっかけであったことを指摘する。次にアパレル産業の発達過程を簡単に振り返り、成長の特徴を明らかにする。特に輸出においては、MD 機能を日本や外国企業が担ったので韓国にその機能がなくても成長できたことを明らかにする。ところが、1987年盧泰愚大統領の民主化宣言以降、韓国の賃金が高騰した結果、MD 機能を担っていた外国のバイヤーが韓国離れをはじめた。韓国企業が生き残るためには、バイヤーのニーズを満たすため韓国企業がコストの安い海外に進出するか、または国内外にかかわらず、市場掌握のため自ら MD 機能を担わなければならない状況となった。賃金高騰という経営環境の変化は、企業に従来型の OEM 生産ではもはや韓国に生き残る道がないということを知らしめた。この結果90年代に入りいくつかの企業は、市場を国内に転換し MD 機能を自ら担ったり、またそれで輸出もするという生き残りを模索している。

I MD 機能の定義

MD 機能を定義するのは容易ではない。MD 機能は、製造よりは流通においてより頻繁に使われる。MD 機能に関する業界の定義あるいは認識は統一的不是ではない。MD 機能は、企業のマーケティング目的を実現するためにマーケティング戦略にそって特定の消費者を満足させられるような価値創造システムにおける機能を領域別および統合的に計画・管理することと広い意味で認識されている⁽³⁾。アメリカのマーケティング協会の定義では「企業のマーケティング目的を実現するために最も良い場所、時間、価格数量で特定の商品あるいはサービスを市場に出すことに関連する計画と管理のこと」(流通経済研究所編)とされている。日本の大手企業ワールドは、それを企画と同じ意味でとらえている。レナウンでは企画、生産、販売と分けて用いている⁽⁴⁾。

ここでは MD 機能を、マーケットニーズを把握してそれをデザインし、消費者に届くように管理する機能と定義する。もし1企業でマーケットニーズを把握し、デザインし、製造し、販売を行っていれば理解が容易であるが、実際には衣類生産は非常に細かい分業で行われているので、それをマーケットニーズを把握しそれを具体的価値として創造し市場に届くまで管理する機能を MD 機能と呼ぶことにする。このことを少し具体的に表1から説明してみよう。

表1は、アパレル製品の価値創造システムにおける機能の要素と領域を示している。商品企画の段階では、市場情報を収集しデザインを行い、販売予定の日に合わせて商品の構成案を確定し試作をする。すなわちこの段階において設計と試作が行われ、製品が確定する。展示会等が開催され、受注の予測が行われ、目標販売量がおおよそ確定する。生産では、設計で定められた目標原価を達成するために製造工程が検討されて決定される。その場合、自社生産かあるいは委託生産かが決定され、さらに部分によって外注か内製か

表1 アパレル製品の価値創造シ

	商品企画		販
計 画	<ul style="list-style-type: none"> ・対象市場決定 ・次シーズン方向性決定 ・素材, カラー, シルエットのマスタープラン決定 ・商品構成案確定 	管 理	<ul style="list-style-type: none"> ・販売価格決定 ・販売方式決定 ・物流計画 ・販売促進計画
		<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド管理 ・情報管理 ・日程管理 ・R&D 管理 	
実 行	<ul style="list-style-type: none"> ・サンプル選択・試作 ・サンプル用パターン選択および試作 ・展示会開催・受注 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育訓練 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業および販売 ・販売促進 ・物流

(出所) 金良姫「韓国アパレル産業の成熟への企業の対応様式と競争優位に関
 済学研究科, 1997年, 35ページ。

が決まる。それらは目標原価にできるだけ近づけるように検討される。販売の段階では、予定販売量を達成するために販売方法を決定し最も効率的な流通・販売促進方法が決定される。これらの工程は、1社で行われる場合もあるが、実際はデザインも含めて分業される。ここではそれらを管理する機能をMD機能と呼ぶことにする。おそらくMD機能を担当する企業または組織にとって最も重要なことは、ユーザーをもち、そのユーザーに相応しい製品を市場に提供することであろう。各工程を実際に行うかどうかはそれほど重要ではなく、最も効率的な方法の選択によっては、管理機能だけが残る場合もあり、反対にデザインから製造販売までの全工程が残る場合もある。したがってもし商社がMD機能を掌握していれば管理工程だけが残るとみられ、逆に有名ブランドメーカーの場合は全工程を掌握している可能性がある。

II 繊維およびアパレル製品貿易の国際協定

韓国のアパレル産業の興隆を理解するにあたり、繊維およびアパレル製品貿易の国際協定についてふれておく必要がある(表2)。

ステムにおける機能の要素と領域

売	生 産	
管 理		管 理
・販売情報管理 ・売上げ管理 ・商品管理 ・売場管理 ・顧客管理 ・教育訓練	・製品仕様書制作 ・工業用パターン制作 ・外注先選定 ・原材料手配 ・パターン外準備工程	・原価管理 ・外注管理 ・品質管理 ・納期管理
	・縫製や編立て ・仕上げ	・在庫管理 ・工程管理 ・労務管理 ・教育訓練

する比較考察」(博士学位請求論文) 東京大学大学院経

繊維およびアパレル製品に対する最初の貿易規制は、1950年代末アメリカおよびEC市場で日本および香港産の綿製品の急速な輸入増加を抑えるために始まった。61年には短期綿織物協定(STA)が締結され1年間実施された。62年になるとこれを長期化させる長期綿織物協定(LAT)が締結されて73年まで12年間実施された。韓国も64年にこの協定に加入した。

1974年からは、多者間繊維協定(MFA)が締結された。これは、(1)繊維および衣類製品貿易の拡大および漸進的自由化と、開発途上国の輸出の秩序ある公平な増大を保障し、(2)世界の繊維および衣類製品市場の攪乱を防止し、(3)先進国の産業構造調整を促進すること等を目的としていた。この協定の目

表2 繊維類規制協定の沿革

区 分	実施期間	要 点
STA	1961.10.1~62.9.30	綿製品のみを規制の対象に
LTA	1962.10.1~73.12.31	1964年に韓国加入、65年から適用
MFA I	1974.1.1~77.12.31	綿、毛、人造繊維製品へ対象を拡大
MFA II	1978.1.1~81.12.31	衣類の規制を相対的に強化
MFA III	1982.1.1~86.7.31	輸入急増防止制度を新設
MFA IV	1986.8.1~91.7.31	リンネル、シルク製品へ対象を拡大

(出所) 魯聖鎬・徐済一・李在徳・朱光信『衣類産業の競争力変化と構造高度化』(韓国語) 韓国産業研究院, 1989年, 142ページ。

的とするところは、途上国に輸出の枠を優先的に設定することで輸出を優遇し、特定国が集中豪雨的に輸出を増やし先進国の産業に打撃を与えることを緩和することを目的とする。すなわち日本からの集中豪雨的な輸出により欧米の産業が打撃を受けることを防止し、他の発展途上国に輸出のチャンスを保障するものであった。対象品目は、綿製品から合成繊維および毛繊維製品に拡大された反面、クォータの最小増加率、綿織物輸出に対する特別待遇、融通条項等が定められ、韓国には有利であった。

MFA III (1982~86年) は、輸入国側が「敏感な品目」に対して輸入急増を防止することができるように輸入急増防止制度を新設した。

このような協定は、日本を含めて先進国の海外投資の要因になった。すなわち日本は、韓国を含むアジア諸国に直接投資を行うことによって迂回輸出という方法を選択したため、韓国からの輸出が急激に増加することになった。

繊維およびアパレル製品の国際分業は、主に海外投資を通じて先進国の親企業が途上国の子会社に対して糸や原反等の原材料を輸出して、子会社がこれを加工し完成品を本国または第三国に輸出するという分業を促進した。日本と韓国を含むアジア諸国との関係をみると、日本は技術・資本集約的な糸や織物あるいは高級製品に特化し、アジア諸国は労働集約的な中低級衣類製品に特化した。韓国の成長は、このような世界環境のなかで促進された。また、その後韓国の生産コストが上昇した際にも、日本と韓国との分業と同じパターンが韓国とインドネシアや中国との間で展開された。

III 韓国のアパレル産業の興隆

1. 興隆の背景

韓国のアパレル産業は、1938年に日系資本である「野田被服」が軍服を製造したことに始まる。植民地解放後本格的な企業化が進んだのは朝鮮戦争の

後である。ソウルの中心に近い清溪川の周辺には、多くの零細な被服業者が集まりアパレル産業集積地を形成した。これが後の「平和市場」と呼ばれる韓国最大の縫製衣類基地となった⁽⁵⁾。

アパレル産業が輸出産業として発展を始めたのは、朴政権が1962年に保税加工生産を積極的に推進したためで、在日韓国人の委託を受けて始まった。同年には大手受託商社の「天友社」が対米輸出に成功して、OEM 輸出の嚆矢となった。韓国に対する保税加工の委託業者は65年の日韓国交正常化以前はすべて在日韓国人が行っていた。しかし、この委託業者の99%までは単なる名義貸しで、実際は伊藤忠、丸紅、東棉のように大手日本の商社が行っていた⁽⁶⁾。

輸出に成功した韓国のアパレル産業は、1965年から68年に960万ドルから3500万ドルへ輸出を伸ばしたが、そのうち60%までが日本商社のOEM による保税加工輸出であった⁽⁷⁾。日本商社が輸出の半数以上を支配していたのは、海外情報の収集や信用力、原材料の供給を支配していたためであった。OEM 方式のため、60年代の外貨獲得率は労賃部分の12~30%という水準であった⁽⁸⁾。このため日本から持ち込まれる原反の国産化政策が、71年から政府によって強力に推進されるようになった。このような国産化政策は、これまで原反を供給してきた日本の商社に対して新たな対応を迫るものとなった。原反を供給していた日本の商社は、原反の供給を継続するため直接投資を行い、韓国で衣類を生産する合弁企業を設立した。これら直接投資を行ったのは、総合商社はもちろん、繊維専門商社、大手合繊メーカー、零細流通メーカー等であった。合弁企業の生産品目は、紳士服、ワイシャツ、ストッキング等18品目に及んだ。これらの合弁企業は、全量輸出を条件に政府の認可を受けていたので、韓国のアパレル輸出が増大する大きな要因となった。とりわけ、対日輸出は、進出当初からスーパー等の量販店に供給されたので、日本国内では逆輸入問題となった。

韓国のアパレル産業は、1970年代半ばに香港、ECを抑えて世界のトップ輸出国に浮上した。国内生産は、70年を100とすると75年には653と急速に伸

びた。参考までに韓国の製造業平均の生産指数は182であり、アパレル産業の成長が顕著であることを知ることができる⁽⁹⁾。

1975年韓国政府は、輸出を促進するための新たな制度として「総合貿易商社指定等に関する要領」を発足させた。これは、輸出獲得額の上位10社に入った商社に対して、(1)従来以上の金融財政面の助成、(2)輸出用原材料に対する輸入手続きの大幅簡素化、(3)77年を初年度とする「第4次経済開発事業」での各種事業の優先的な許可等が奨励措置として付帯されていた。76年、77年には鮮京、韓一、晩星のような合繊メーカーがあいついで指定された。また三星物産、大宇実業といった商社もこのころ輸出達成1位、2位を争っていた⁽¹⁰⁾。ところが、これらの商社も実はOEM生産であり、マーケットニーズを把握して製品デザインをする機能はもっていなかった。これらの商社がもっていた機能は、国内の下請けを探して委託する機能であった。ここでは、国内情報は国内の商社が、国外の情報は外国の商社が担うという分業が行われていた。

2. 1980年代半ばの業界の状況

1978年から86年のアパレル産業は、事業所数においても増加傾向にあり、年平均2.5%の増加であった。事業所数からみた生産地域の割合(1987年)は、ソウルに59.9%、大丘11.7%、釜山9.6%、京畿8%のように労働力の得やすい大都市に集中していた。企業規模は、従業員100人未満の企業81.3%、499~100人の企業11.6%、500人以上の企業1.1%と、小規模企業が圧倒的に多くを占めていた⁽¹¹⁾。

アパレル産業の輸出比率は1986年で67.4%、国内の自給率は99.7%である。86年の生産実態調査によると、3250事業所のうちで、生産品目で最も多いのはジャケットの21%、次いで織物製シャツ15%、ブラウス、ニットシャツの順であった。これらの事業所の52%が内需向け生産で、32%は下請け、輸出をしているのは15%であった(表3)。

表3 アパレル生産事業所の現状 (1986年)

(単位: 所)

	輸 出	下請け	内 需	合 計
シ ャ ツ	95	260	140	495
ジャケット	90	270	320	680
紳 士 服	25	20	40	85
ブ ラ ウ ス	50	110	190	350
そ の 他	120	295	695	1,095
編織製衣類	20	50	295	365
皮 製 衣 類	70	65	45	180
合 計	470	1,070	1,710	3,250

(出所) 表2に同じ, 51ページ。

3. MD 機能の状況

1988年の輸出の形態は、自社ブランドの輸出が12.7%で、残りの87.3%はOEM輸出であった(表4)。この時、OEM生産のデザインの開発はバイヤーによって行われる。表5は、韓国のアパレル輸出のデザイン開発方法について質問した結果をまとめたものであるが、輸出される製品のデザイン開発はバイヤーまたは発注者が81%を占めることが示されている。自社でデザインできる企業は6%にすぎない。自社でデザインできない場合でも、これを外部に委託する方法があり得るが、韓国には専門デザイナー自体も少なかった。外部にしる内部にしる専門デザイナーをもっている企業のデザイナーの総数は、韓国では500名であった。これに対して香港は7500名と人口比で考えても香港が圧倒的に多い⁽¹²⁾。デザイン力もジャケットや紳士服の場合、香港に比較して劣位という結果が示されている⁽¹³⁾。もっとも、香港はイギリスの植民地であったことからその洋服を製作した歴史の長さが韓国とは違うことはいままでもない。デザイナーすなわち設計技術者育成の立ち遅れとその結果としての不足が韓国のOEM輸出を固定化した。

韓国のアパレル輸出の流通構造は、図1に示すような構造である。デザイ

表4 アパレルの品目別輸出方式 (1988年)

(%)

	ニットシャツ	セーター	ブラウス	シャツ	ジャケット	全 体
自社ブランド	6.0	16.3	21.0	10.8	9.3	12.5
OEM	94.0	83.7	79.0	89.2	90.3	87.3

(出所) 表2に同じ, 64ページ。

表5 デザインの開発 (1988年)

(単位: 社, %)

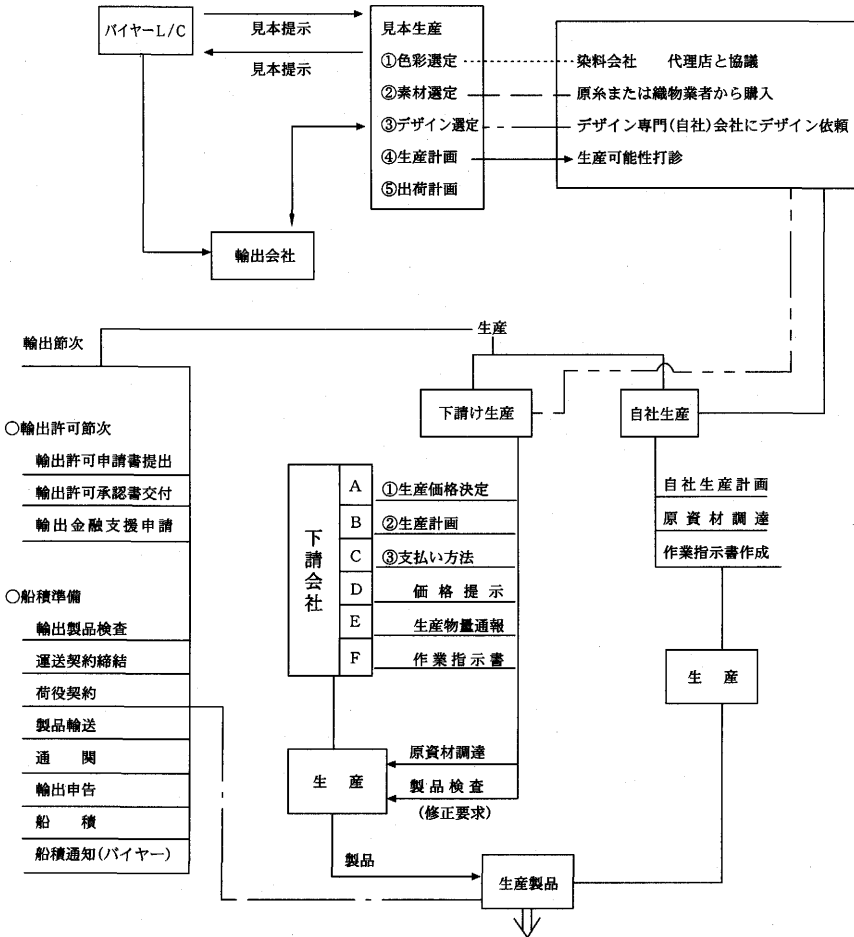
自 社	バイヤーまたは受注者	専門デザイナー	外部へ依頼	無回答	合 計
19 (6.0)	256 (81.0)	23 (7.3)	1 (0.4)	17 (5.3)	316 (100)

(出所) 表2に同じ, 174ページ。

ンをバイヤーに依存した生産構造であったので、受注した商社またはメーカーは見本の生産をるところから始まる。特に商社の場合、見本の生産は自社で行うことができないので、受注を想定した分業ネットワークを用いて行われる。見本が提示され、それが合格すると契約が結ばれ、受注が成立する。受注したのがメーカーであれば、自社生産を、そうでなければさらに委託生産または下請けへの発注を行う。生産は、内需品の場合通常65日を要し、輸出は60～90日を要する。受注が決定してから、中間原資材を購入するのに25～30日程度かかり、本生産にはブラウス類20日、紳士服60日を必要とする。その結果商談成立後船積みまでかかる日数は、OEM方式の場合ブラウス類60日、紳士服100日程度を要する。

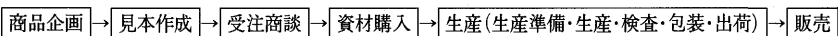
内需の場合の経路は、図2にみるように商品企画から始まる。しかしOEMの場合商品企画が省かれ、商談から始まる。見本生産は、それと前後して行われる場合もあるが行われない場合もあり、資財の購入も韓国側がリーダーシップをとる場合とそうでない場合があり、韓国側にとって確かなのは生産を担当することである。輸出の場合、MD機能のなかで重要な位置を占める企画、すなわちマーケットニーズをつかみデザインすることを韓国企

図1 韓国アパレル輸出の流通構造



(出所) 表2に同じ, 66ページ。

図2 企画から販売までの経路



(出所) 表2に同じ。

業が担うことはほとんどない。

IV 1980年代後半以降の輸出の停滞と MD 機能の強化

1. 輸出の停滞

1988年から90年に韓国の衣類輸出は転換期を迎えた。OECD 市場に占める韓国衣類の割合は、11.1%から7.8%にまで低下した。この間シェアを伸ばしたのは ASEAN 諸国と中国であった。日本企業をはじめとする外国企業の対 ASEAN・中国への直接投資で価格競争力をもつようになった ASEAN・中国製品が、先進国市場で韓国のシェアを奪うようになったのである。

韓国の輸出が停滞しはじめたのは、1987年の民主化宣言以降、韓国の賃金が急激に上昇したのが直接の原因である。賃金は、86年を100とすると、90年には2倍に上昇している。また繊維産業に人が集まらなくなったことも大きい。従来縫製工程に低賃金女性労働力が不足しはじめたこと、紡績の場合男子技術者が不足しはじめたことも大きい。

海外のバイヤーが、韓国のアパレルの価格をどのようにみているかを調査した結果⁽¹⁴⁾によると、1986年には40%が多少高いと回答しているのに対し、88年には50%が多少高いと回答し、89年になると70%が多少高いと回答している。

2. MD 機能の強化

韓国の MD 機能の状況は、内需を市場とする場合、これを国内企業が担い、輸出の場合は外国企業が MD 機能を担っていることはすでに述べた。

輸出を担っていた韓国商社の場合でも、その機能は自社内製造や韓国内の

中小製造業者を海外のバイヤーに斡旋したりするのがその主な役割であった。韓国アパレル産業の業界団体である韓国衣料産業協会に1994年登録している619社のすべては、貿易業登録をしている。これら619社は大手製造業者であったりアパレル専門商社であったり、また総合商社であるが、自ら海外で販売を行っているのは、全体の5.7%と非常に少ない⁽¹⁵⁾。国内市場を拠点としつつ、自ら MD 機能を行い自社販売網を通じて販売を行っている企業は3社あるが、その企業のうち輸出比率は0%、0.1%、0%のような状態である⁽¹⁶⁾。つまり輸出に関しては大手総合商社でも、自ら MD 機能を把握しているところは少ない。そのようななかで輸出においても MD 機能を自ら担おうとする企業を数社取り上げることによって、韓国の MD 機能の形成について具体的な事例で見てみよう。

韓国のアパレル産業について研究した金良姫の「韓国アパレル産業の成熟への企業の対応様式と競争優位」⁽¹⁷⁾ から MD 機能を獲得した韓国企業の状況を以下にみる。

3. 輸出企業の MD 機能の形成

K 1 は、1995年の輸出順位が32位の企業である。この輸出のすべてが OEM 輸出である。K 1 は、MD 機能を取り入れることによって持続的成長を追求しようとしている。K 1 の94年の事業内容は、アパレル76%、アパレル用繊維が12%である。K 1 も、国内賃金の高騰を解決するために海外投資をした。95年現在海外の3カ国で四つの現地法人を経営している。一方国内では MD 機能をもつ企業へ徐々に転換していくという方針で、企画輸出を行ってきた。企画輸出とは、自ら開発したブランド品をバイヤーにも提示し、納入先が選択したものを輸出し、販売は納入先が担うことをさす。この輸出により、K 1 はその納入先のアメリカの大手高級デパートから最も売れた商品を開発したとして賞を受賞した。また、内需でも自社ブランド製品開発に取り組んでいる。

K 1は企画領域において、国内販売の生産部分を外部に委託している。

輸出品の場合、企画段階では、K 1は型の製作を担当する。これは生産技術のなかで高い技術を要する部分である。ここでは、情報を収集し分析に基づいた流行を予測しカラーや素材を決定する。これを自社ブランドとして型を作成する。海外のバイヤーは、価格と数量決定を担当する。自社ブランド開発に必要な技術やノウハウは、自社がコーディネートした人材に取得させる。そのほか系列の企画会社、国内の企画関連人材との連携があげられる。K 1は、商品企画のための主要情報源として、自社の販売網、国内外関連雑誌、社内関連研究所、展示会、受注会、素材メーカーをあげる。

デザインが決定すると生産に入るが、輸出製品の場合、自社内での生産は外注の4分の1程度である。内需用はすべて外注で内部生産はない。生産工程でK 1が担当するのは、仕入検査、検査要員の仕入先巡回、仕入先の等級管理、仕入先の品質管理教育と、管理に重点がある。原価管理も含めて、K 1は技術をもったコーディネーターとしての役割を果たす。

販売は、K 1の担当ではない。しかし販売情報の商品企画へのフィードバックは次の企画の重要な情報になる。K 1はこの部分の評価を「まあまあ」と自己評価し、今後向上する余地があることを示している。

4. 内需企業のMD機能の形成

K 3は、内需向けのMD組織からスタートした企業で、K 1と性格が異なる。K 3は、1983年の中高生の制服自由化の波によって国内のカジュアル市場の拡大とともに急成長した。K 3は、中低価格のカジュアル市場に参入し韓国では最多のブランドをもつ。国内市場が多様化しはじめる兆候をいち早くとらえてMD機能を自らの手で行った。K 3は、国民所得の上昇にあわせて価格設定を行い、次々と新しいブランドを出して成長した。K 3の成長は、価格競争力にも裏打ちされていた。K 3は、外注を活用して低価格を実現してきたが、やはり87年以降、賃金が高騰したことはK 3の価格競争力

維持にも大きな影響を与えた。また、国内市場で輸入品と競合する状況になると、K 3は、いままでの内部の蓄積だけでは十分ではないと認識するようになった。94年K 3は、イギリスの有名アパレルメーカーを買収して技術とノウハウを獲得し、またこのブランドを輸出に活用することにした。K 3は生産販売のグローバル化ををはかろうとしている。K 3は、自社のすべての製品のMD機能を担当する。K 3は、低コストで独自のブランドを数多くもつが、価格が中低価格であるため製品差別化に限界がある。K 3の特徴は、「シリーズ型ブランド開発」と呼ばれ、他社の参入障壁を高めるとともに、異なるブランド事業部間の競争を促進している。また「サブ・ブランド開発」というターゲット年齢層を変えて新規ブランドを開発するという新製品の認識度を拡散する効果をねらった戦略も採用している。

K 3は、生産を自社で全く行っていない。国内の外注85%、海外の現地法人5%、海外への委託生産10%である。国内の外注先は約1000社、海外は約100社である。このような生産組織であるので、K 3の重要な役割は外注管理となる。そのなかでも重要な仕事は、仕入検査と検査要員の仕入先巡回である。このような検査要員はブランド当たり10名で、平均200社の工場を担当している。

自社ではデザイン工程を担当する。ブランド当たりのデザイナーは平均13人と少なくないが、型の作成は1人である。生産は、大量生産で、価格競争力がある。平均ロット数は、ジャンパー5000着、無地Tシャツ100万着、パンツ2万着である。

販売は、フランチャイズチェーン方式、つまり代理店である。国内に3000の店舗をもつ。海外にもアメリカ3店舗、中国3店舗、台湾に5店舗をもつ。フランチャイズチェーン形態をとっている売場の管理は、K 3が担当しているが、売場のきめ細かい装飾まで、すべて統一して管理しブランドのイメージ維持を行っている。宣伝等の販売促進も行っている。

しかし、K 3においても賃金の高騰と現場の労働力不足、企画力不足は深刻な問題になってきている。これらの問題を解決するために、より低賃金の

海外に進出する必要に迫られている。

おわりに

本章では、韓国のアパレル産業が低賃金に依存した価格競争力を武器に興隆したものの、その喪失により急速に崩壊したことを述べた。1987年以降の賃金の急速な上昇により、海外のバイヤーが韓国離れを始めたのを契機に、従来 OEM 生産していた企業が MD 機能を獲得して輸出を確保しようと経営戦略を転換した。しかしこれらの企業も同時に海外投資を行わなければならなかった。価格競争力を武器に生産を伸ばしてきた企業は、それを喪失するに従い新たな成長戦略の練直しが必要となる。価格競争力を維持しようとすれば生産移転や内部のコストダウンが必要であり、逆に高付加価値化で生き残ろうとすれば、それに必要な MD 機能が必要である。つまり市場の動向を把握してそれをデザインにつなげる技術力が必要である。

韓国においては価格競争力に依存できる状態が、盧泰愚大統領の民主化宣言という政治的な変化により予想外に早く終わり、企業は急激に海外進出をしなければならなくなった。今後内外の市場で生き残るためには分業の中核部分である MD 機能の獲得は不可欠である。そうでなければ韓国のアパレル産業は完全に崩壊する可能性がある。韓国においては需要動向を把握してそれを製品の設計につなげ市場に提供する MD 機能獲得の必要性は、生産量の急激な増大に目を奪われて認識が遅れた。また早すぎる経済成長がそれを準備する時間を与えなかった。同じことは衣類産業に限らず、韓国の他の産業についても共通にいえるかもしれない。

注(1) 金良姫「韓日アパレル産業の成熟への企業の対応様式と競争優位に関する比較考察」(博士学位請求論文) 東京大学大学院経済学研究科, 1997年, 53,

90ページ。

- (2) 金良姫, 同上書, 90ページ。
- (3) 同上書, 40ページ。
- (4) 同上書, 10ページ。
- (5) 花房征夫「韓国輸出衣服業の発展過程と成長要因」(『アジア経済』第19巻第7号, 1978年7月) 16ページ。
- (6) 同上。
- (7) 同上。
- (8) 同上, 18ページ。
- (9) 同上, 15ページ。
- (10) 同上, 27ページ。
- (11) 魯聖鎬, 徐済一, 李在徳, 朱光信『衣類産業の競争力変化と構造高度化』韓国産業研究院, 1989年, 46ページ。
- (12) 同上書, 175ページ。
- (13) 同上書, 176ページ。
- (14) 同上書, 165ページ。
- (15) 金良姫前掲論文, 90ページ。
- (16) 同上, 91ページ。
- (17) 金良姫「韓国アパレル産業の成熟への企業の対応様式と競争優位——2社の事例研究——」(『産業学会研究年報』第12号 (1996年度) 1997年)。